

SkolLedaren

SVERIGES SKOLLEDARFÖRBUNDS TIDNING

NR 5 OKTOBER 2021

Åsa Östman, Karolina Lorentzi, Christian Lagström, Dejan Matic och Carolin Lysell är alla inblandade i nya Campus Vasastan i Stockholm.

*Campus
Vasastan
tar form
- i en gammal
korvfabrik*

UPPSTÄLLNING I NYA SKOLORNA

PORTRÄTTET – KICKI BENERDAL

**"JAG BRINNER
FÖR SKOL-
UTVECKLING"**



FILIPPA MANNHEIMER

**"VI HAR TAPPAT
FÖR MYCKET
AV LÄRANDET"**

FORSKNING

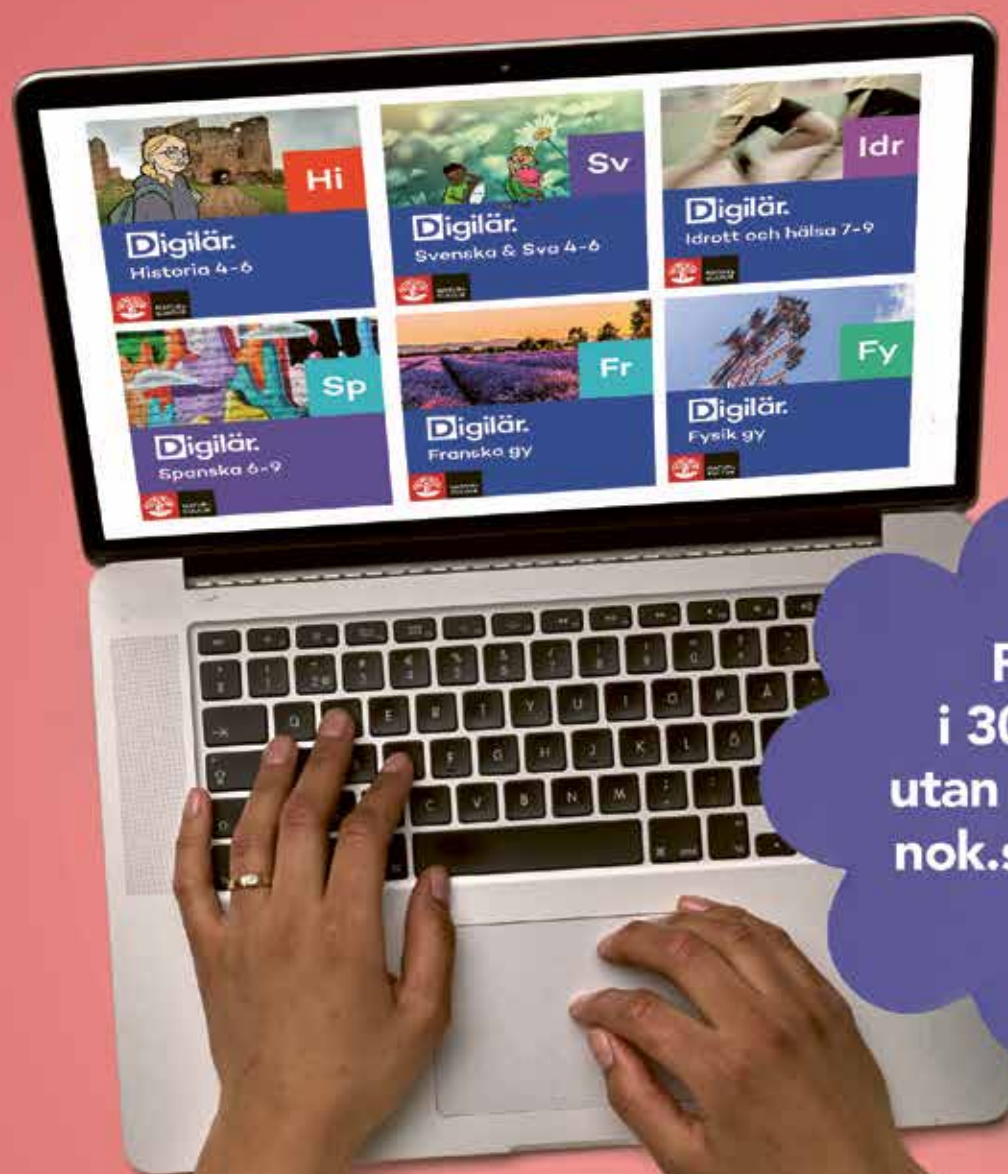
**FROSSA
I TITEL-
DJUNGELN**



NATUR &
KULTUR

Undervisa heldigitalt!

Med Digilär får du hela paketet
– högkvalitativt undervisningsmaterial,
intuitivt gränssnitt och inkluderande
funktionalitet. Välkommen in och prova!



Prova
i 30 dagar
utan kostnad!
nok.se/digilar



STYRNING. Den tio år gamla skollagen skulle stärka rektors ansvar. Det blev tvärtom. Nu är det den politiska huvudmannens vilja som styr skolans organisation, skriver **Matz Nilsson**.

Låt rektor styra över sin enhet, ingen annan

Vi har ett systemfel när det gäller styrning och ledning av skolan. Styrkedjan fungerar inte längre. Enligt Skolverket lämnar sex av tio rektorer sitt uppdrag inom tre år. Efter fem år är endast 22 procent av rektorerna kvar på samma grundskola. 17 000 elever lämnar varje år grundskolan utan gymnasiebehörighet.

Både den psykiska och fysiska arbetsmiljön för landets skolledare har försämrats, vilket också är en direkt konsekvens av otydligheten och den politiska huvudmannens uttolkningen av skollagen.

De senaste 15 åren har det skett en kraftig förändring av skolans ledningsnomenklatur. Antalet biträdande rektorer har mer än fördubblats samtidigt som antalet rektorer minskat kraftigt.

Det mest anmärkningsvärda är att det inte utgått från den ”nya” skollag som i år firar tio år, och där syftet med förändringarna i skollagen var att stärka och tydliggöra uppdraget och rektors professionella ansvar.

Tyvärr blev det precis tvärtom.

PORTALPARAGRAFEN I SKOLLAGEN för rektors ledningsansvar inleds så här:

”Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov.”

Enligt vår senaste stora undersökning där 700 rektorer intervjuades, är rektorerna av en helt annan uppfattning gällande styrningen. Det visar också våra medlemsenkäter. Enligt rektorerna är det inte de själva som styr, utan organisationen styrs fullt ut av den politiska huvudmannen.

Rektorer i fristående skolor avviker i detta fall positivt och de har en tydligare rådighet och frihet att styra sin inre organisation.

Enligt skollagen ska rektor vara ansvarig för en skolenhet och styra över sin inre organisation. Skolenhet,

i lagens bemärkelse, omfattar verksamhet i en eller flera skolbyggnader som ligger nära varandra och till enheten knuten verksamhet.

NU SKER EN snabb förändring i landets kommuner där huvudmannen tar bort rektorn från en tydligt avgränsad skolenhet och i stället tillsätter en biträdande rektor.

Rektor i sin tur blir då något som man kan tolka som en områdesrektor för flera, tidigare, enskilda skolenheter. De leds nu i stället av en biträdande rektor på rektors delegation, som ofta är ganska otydlig.

Det är alltså inte rektor som beslutat om förändringen.

Jag kan konstatera att i väldigt många fall hamnar den biträdande rektorn i en otydlig roll och i ett rätt-sosäkert uppdrag när inte titeln biträdande rektor finns reglerad i skollagen.

Delegationen brister och det är svårt att utföra uppdraget i förhållande till skollagens skrivningarna.

Vi måste alltså få till en förändring av dagens dysfunktionella styrning.

Friutrymmet att styra och leda sin skola måste byggas på rektors kompetens, erfarenhet och skollagen, och inte som i dag, på den politiska huvudmannens vilja.

Den biträdande rektorsrollen måste tydliggöras. Rektor måste vara den som anställer och arbetsleder den biträdande rektorn vars roll är rättsosäker för den enskilde och i många fall otydlig gentemot lärare, elever och vårdnadshavare.

Det är på sin plats att skriva in den biträdande rektorn i skollagen och tydliggöra rollen. På samma sätt som skett när det gäller skolchefens roll.

MATZ NILSSON

Förbundsordförande



Innehåll #5/2021

4 Nyheter 10 Porträttet Kicki Benerdal 12 Reportage Ny skola 17 Intervju: Filippa Mannerheim 18 Forskning Lars Svedberg, Katarina Roos och Olof Johansson: Frossa i titeldjungeln 20 Krönika Torbjörn Hanö: Granskning med pärmen i famnen 22 Böcker 25 På din sida Maria Andrén Bergström 26 Rast 27 Sista ordet Kerstin Weyler

Regeringen vill bara ha ett professionsprogram

I mitten av sommaren hamnade förslaget om ett professionsprogram på bland annat Sveriges Skolledarförbunds bord. Trots förhoppningar att det ska vara två professionsprogram, ett för skolledare och ett för lärare, föreslår regeringen ett program.

PROFESSIONSPROGRAM. Det har varit ett långsiktigt påverkansarbete från bland annat Sveriges Skolledarförbund, att skapa ett professionsprogram för skolledare som ska ta vid efter det obligatoriska rektorsprogrammet.

Frågan väcktes på allvar i Skolkommissionens betänkande. Efter Skolkommissionen började också olika skrivningar från regeringen att för första gången tala om två olika professioner i skolan.

MEN NU VÄLJER regeringen i den promemoria som är ute på remiss, att föreslå *ett* program, men med två bärande delar: en nationell struktur för professionsprogrammet och ett nationellt meriteringssystem för legitimerade lärare och förskollärare.

Professionsprogrammet är också framtaget i "reformvär-

dande anda", för att ta hand om reformer, till exempel karriärstegsreformen. Förslaget handlar därför i stor uträkning om hur kompetensutveckling och meritering av lärare ska gå till.

En nationell struktur för kompetensutveckling ska skapas. Det är inte helt klart hur denna nya nationella struktur ska se ut. Men det handlar om att bygga vidare på de strukturer och det utbud av kompetensutveckling som redan finns för lärare och skolledare, framför allt för lärare, på landets lärosäten. Men det kan även behövas nya insatser, menar regeringen.

HUVUDROLLEN I DET nya professionprogrammen kommer det "råd för professioner i skolväsendet" att spela.

Det ska vara ett partsammansatt råd som inrättas på Skolverket. Men till skillnad från liknande råd vid Skolverket

ska inte verkets generaldirektör vara ordförande utan en representant för professionen ska ta ledaruppdraget.

Förslaget följer det som Skolkommissionen föreslog, att det måste vara verksamhetens behov som ska vara en grund för programmet. Därför får professionens representanter majoritet i rådet. Regeringen vill med det poängtera att professionen – lärare och skolledare – ska ha ett reellt inflytande.

DET ÄR ARBETET i rådet som startar professionsprogrammet. Rådet ska, enligt regeringens förslag, identifiera yrkeskompetenser som kännetecknar särskilt yrkesskickliga lärare, förskollärare och rektorer, och vilken kompetensutveckling som i så fall behövs för att utveckla den kompetensen, och vad som sedan ska erbjudas lärare och rektorer.

Rådet ska också tillsammans med Skolverket följa upp hur många som utnyttjar programmen och vilken kvalitet de har, hur insatser ska utformas och hur skolhuvudmännen "på bästa sätt kan möjliggöra lärares, förskollärares och rektors deltagande" i kompetensutvecklingen. Vilket kan tolkas som att



hålla ett öga på att huvudmännen erbjuder sina anställda att delta i kompetensutvecklingen.

HELT KLART ÄR dock att rådets arbete kommer att domineras av det andra benet i professionsprogrammet – att ta fram ett meriteringssystem för lärare, som hakar i karriärläroreformen. Regeringens promemoria handlar i stor utsträckning om det.



Det nya professionsprogrammet träder i kraft den 1 juli 2023 om regeringens förslag går igenom. Vilket nog är troligt eftersom nästan alla partier har ställt sig positiva till professionsprogram.

FOTO: ISTOCKPHOTO

Och det är kanske förklaringen till att det är *ett* program som föreslås.

Det obligatoriska rektorsprogrammet ska inte ingå i det kommande professionsprogrammet. Det utgör en grund för kommande studier. Där emot kan den förberedande rekryteringsutbildningen till skolledare som redan har startat på en rad lärosäten, ingå i lärardelen av programmet.

Skrivningarna är alltså ganska vaga när det gäller rektorerna kompetensutveckling inom ramen för professionsprogrammet. Men det ska innehålla ett kursutbud som med tiden gör att en rektor når en masterexamen i skolledarskap och därmed för behörighet till forskarutbildning, slår regeringen fast.

KERSTIN WEYLER

Förbundets remissvar
SIDAN 6

I KORTHET

LÄTTARE ATT STÄNGA FRISKOLOR

SKOLLAGEN. Nu ger regeringen genom en ändring i skollagen Skolinspektionen större möjligheter att från 1 juli 2022 stänga fristående skolor som visar upp allvarliga brister. Om en skola har fått beslut att åtgärda ett eller fler allvarliga missförhållanden och det kommer ytterligare ny kritik från Skolinspektionen, ska de kunna stänga skolan. Oavsett om skolan gjort något efter den första föreläggandet.

Om en kommunalt driven skola brister på samma sätt, ska Skolinspektionen få möjlighet att gå in och ta över ledningen av skolan så att bristerna kan rättas till. Detta på den kommunala huvudmannens bekostnad. En kommunal skola kan inte på samma sätt som en fristående stängas av inspektionen.



En läroplan och dess kunskapskrav behöver vara utformad med tanke på hela den stora elevgrupp – med olika förutsättningar – som hör till grundskolan. En uppenbar åtgärd är att anpassa betygskraven i årskurs 9 så att de elever som siktar på en praktisk yrkesutbildning kan få möjlighet till det.

Forskarna **Sven Bremberg**, Karolinska institutet, och **Elisabeth Fernell**, Gillbergcentrum, Göteborgs universitet, på DN Debatt om att hög dödlighet bland unga kan hänga ihop med skolmisslyckande.

SKOLVERKET ÖPPNAR LOKALA KONTOR

SKOLVERKET. Skolmyndigheterna måste komma närmare Sveriges skolor, och nu ska därför Skolverket öppna kontor i hela landet. Uppdraget för de nya kontoren är att bland annat genomföra kvalitetsdialoger med huvudmännen. Verket ska också skapa regionala forum för erfarenhetsutbyten och ta tillvara de nätverk, bland annat med lärosäten, som redan finns. Efter 30 år i huvudstaden är det alltså dags att flytta tillbaka ut i landet. Samma lokaliseringstanke nu som när verket drog igång sin verksamhet.

22 poäng mindre hade elever i landsbygdsskolor än kompisarna i storstads- och förortsskolor i senaste TIMMS -undersökningen i matematik för årskurs 8, visar en ny rapport från Svenskt näringsliv. Förklaringen – mindre trygghet, mer mobbning och mindre tydlighet i matteundervisningen, liksom landsbygds- och småstadselevers lägre förväntningar på sig själva när det gäller skolresultat, menar rapportförfattaren Gabriel Heller Sahlgren.

LÄSNINGEN MINSKAR BLAND UNGA

LÄSNING. Medierådets rapport Ungar&Medier 2021 visar att den dagliga läsningen minskar ju äldre barn blir. De unga tycker att de läser för lite, men det kan vara svårt att hinna med när användningen av mobilen ökar stadigt. I princip använder alla 11-åringar mobiler varje dag. Praktiskt taget alla tonåringar använder dagligen sociala medier, framför allt Snapchat. Av de yngre barnen är det nästan varannan som gör det.



Kompetensutvecklas tillsammans på plats hos er! (eller digitalt)

Vi håller utbildningar för förskola upp till vuxenutbildning. Välj bland ämnen så som:

Samverkan mellan skola och fritidshem

Tidig läs & skrivinlärning

NPF

Kollaborativt lärande

Mindset och motivation

Undervisningsdesign

Extra anpassningar & särskilt stöd

Skräddarsytt utefter era önskemål Boka en fortbildare till er arbetsplats

Med **spetskompetens** inom flertalet ämnen tack vare våra många kunniga fortbildare så vet vi vilka pedagogiska upplägg som krävs för att utveckling ska ske.

Vi skapar en **skräddarsydd fortbildning** utefter era önskemål, alltid väl förankrat forskning och beprövad erfarenhet.

KONTAKTA OSS:

08-737 68 00 • info@lararfortbildning.se

LÄRAR
FORTBILDNING AB



Förbundet nöjt – och besviket

Sveriges Skolledarförbund har varit en stark röst för att regeringen ska inrätta professionsprogram för rektorer och lärare. Förbundsordförande Matz Nilsson drev frågan mycket aktivt i Skolkommisionen. Två program, ett för vardera profession, ville förbundet se. Nu får det nöja sig med ett.

PROFESSIONSPROGRAM. Det är dock med stor tillfredställelse förbundet noterar att regeringen nu skickar ut ett förslag om professionsprogram. Det har varit efterfrågat länge och behovet är stort. Men förbundet är samtidigt besviket att det bara blir ett program.

Uppdraget som rektor skiljer sig i stora och väsentliga delar från lärarnas uppdrag. Därför förordar och vidhåller Sveriges Skolledarförbund att det bör beslutas om ett program för rektorer och skolledare, och om ett annat för lärare.

FÖRBUNDET VILL OCKSÅ att inte bara den som har titeln rektor ska omfattas av professionsprogrammet utan att även biträdande rektorer och andra med skolledande positioner ska få tillgång till insatserna inom programmet.

Förbundet noterar också i sitt remissvar att regeringen använder ordet yrkesväxling när en lärare axlar ett skolledaruppdrag. Om man kan växla från ett yrke, lärare, till ett annat, skolledare, bör det i konsekvensens namn, inrättas två professionsprogram, menar förbundet.

DET STÄLLER SIG samtidigt tveksam till att ordet yrkesväxling verkligen motsvarar det skifte av ansvarsnivå som ett skolledaruppdrag innebär. Det finns risk, menar förbundet, att ordet kan uppfattas som om det

handlar om två yrken på samma nivå.

Förbundet konstaterar också att förslaget har en stor slagsida mot lärarna och deras professionsutveckling. Det tydliggör hur många satsningar som faktiskt har gjorts för Sveriges lärare de senaste åren. Denna skevhet kommer förhoppningsvis att rätta till sig på sikt, hoppas Sveriges Skolledarförbund.

Det är dock positivt att regeringen föreslår endast två meriteringsnivåer för lärare. Förbundet har inte drivit att ett motsvarande meriteringssystem ska finnas för rektorerna. Det viktiga har varit att få ett professionsprogram på plats. Men på sikt kommer förbundet tillbaka i den frågan.

DET ÄR OCKSÅ bra att regeringen kopplar lärarnas meriteringsnivåer till förstelärarprogrammet och att det den här gången blir kopplat till formella meriter. Den arbetsuppgift och den påfrestning som implementeringen av till exempel Lärarlönelyftet innebär för många skolledare, bör aldrig upprepas, skriver förbundet med enfaset.

Handlar nu professionsprogrammet om fortbildning och eller kompetensutveckling? Sveriges Skolledarförbund efterlyser en mer genomtänkt notation från regeringens sida i fortsättningen. Och att de utbildningar som ger akademiska poäng bör benämnas på samma sätt som inom högskolesektorn.

ETT SISTA MEDSKICK från förbundet, men nog så viktigt, är att staten är med och garanterar finansieringen av professionsprogrammet. Annars finns risk att skolledares professionsutveckling får stå tillbaka när konkurrensen om resurserna är stor.

KERSTIN WEYLER

Vilka aktiviteter genomför din skola under vecka 42?



#yrkesutbildningsveckan

#vecka42

Svensk yrkesutbildning förtjänar extra uppmärksamhet!

Därför initierar WorldSkills Sweden för första gången Yrkesutbildningsveckan, som årligen kommer äga rum under vecka 42 för att lägga fullt fokus på landets alla yrkesutbildningar. För dig som arbetar i grundskolan och på yrkesutbildningar är det en chans att genomföra olika aktiviteter, digitalt eller på plats. Tillsammans kan vi öka intresset och lyfta alla olika möjligheter som ges genom yrkesutbildningar!

På Yrkesutbildningsveckan.se har vi samlat mer information och tips på saker att göra tillsammans med nuvarande och blivande elever.



Läs mer på [Yrkesutbildningsveckan.se](https://yrkesutbildningsveckan.se)

WorldSkills Sweden är ett trepartssamarbete mellan LO, Svenskt Näringsliv och staten genom Utbildningsdepartementet, Skolverket och Myndigheten för yrkeshögskolan. worldskills.se


worldskills
Sweden

Kvartett tar över i Stockholm

”Viktigast hur medlemmarna kan arbeta med styrning av skolan”

Ulf, Sofie, Emil och Tina – här, medlem i Stockholm, är dina nya lokala företrädare! Gruppen tillträdde i början av hösten och varvar det fackliga arbetet med rektorsjobbet.

MEDLEMSNYTT. – Den viktigaste frågan för oss är att bevaka hur våra medlemmar kan arbeta med ledning och styrning av skolan, säger Emil Kilström, en av de fyra. Det handlar om att rektorerna ska kunna fokusera på sitt uppdrag.

– Det i sin tur, ger en arbetsmiljö som är hållbar, fortsätter han. Skolledare får uppdrag till höger och vänster, men uppdraget, både det nationella och det från huvudmannen, måste hållas rent.

Det är också den viktigaste



Överst Ulf Berg och från vänster Sofie Abrahamsson, Emil Kilsäter och Tina Lyckman. Tillsammans med Kjell Sjöberg utgör de den fackliga ledningen för Sveriges Skolledarförbund i Stockholm.

FOTO: MAGNUS HARTMAN

frågan för Stockholmsmedlemmarna.

Huvudmannen ska stötta sina rektorer utan att hela tiden ge dem nya uppdrag.

Man vill kartlägga vad rektor gör varje dag, men det är fel utgångspunkt, menar Emil Kilsäter. Uppdraget är lika enkelt som svårt; att leda och styra

skolan och undervisningen utifrån olika styrdokument.

– Att skapa balans mellan det statliga uppdraget och huvudmannens.

EMIL OCH HANS kolleger efterträder Marie Linde som gick i pension i våras. Nu delar de det fackliga arbetet med jobb som rektor. För Emils del som rektor på 100-årsfirande Högalids-skolan på Södermalm i Stockholm.

Den andra delen av Sveriges Skolledarförbunds fackliga närvaro i Stockholm utgörs av lokalavdelningens ordförande Kjell Sjöberg. Han är också ordförande i region Stockholms stad och Gotland, och tillika ledamot av förbundsstyrelsen.

KERSTIN WEYLER

Chefsförhandlare/ Rådgivare



Sveriges Skolledarförbund söker en Chefsförhandlare/Rådgivare till kansliet i centrala Stockholm. Läs mer om tjänsten på skolledarna.se

ANSÖK SENAST 30 OKT

Tufft för rektorer när skolan omvandlas till resultatenheter

I takt med att skolan alltmer förvandlas till en resultatenhet, krävs också ett nytt sätt att se på ledarskapet. Att vara rektor idag innebär ökade krav från flera intressenter och en stor mängd administrativa arbetsuppgifter – typiska mellancheftsutmaningar, som står i konflikt med idealbilden av skolan som ett unikt rum för lärande.

SEDAN TRE ÅR tillbaka ger Gotit ut rapporter som sätter fokus på administrationen inom skola och utbildning. I 2021 års rapport Ledare inom skola och utbildning – ett uppdrag i korstrycket har man kartlagt skolledarnas arbetssituation och yrkets utmaningar och möjligheter.

TYPISKA MELLANCHEFSUTMANINGAR

Resultatet visar att skolledaren ofta känner sig fast i arbetet med att snabbt lösa uppkomna problem i vardagen. De administrativa arbetsuppgifterna har ökat, liksom kraven från olika intressenter att uppnå resultat.

De rektorer som tidigare haft en chefsroll utanför skolvärlden, sticker dock ut i rapporten. Här ser man inte skolledarens utmaningar som unika. I stället menar man att utmaningarna är typiska för just mellanchefer.

– De flesta ledare inom skolan upplever att för stor del av deras arbetstid går åt till administration, att hantera situationer som dyker upp i vardagen,

och att de inte kan få uppdrag och resurser att gå ihop. De intervjuade, som även varit chefer utanför skolan, upplever i stället att dessa fenomen snarare är generella chefsproblem, som uppstår när verksamheter ska prestera mer under knappa förhållanden, säger **Jörgen Rönning**.

FÅ SOM DELEGERAR

Även om regelverket lämnar stora möjligheter för skolledarna att delegera arbetsuppgifter, så är det endast 30 procent av rektorerna som gör det. Att inte fler gör det motiveras med att regelverket är otydligt eller att kollegorna har fullt upp. Här pekar Gotits rapport ändå på möjligheten att delegera beslutanderätt eller ledarskap, även för områden som pekas ut som centrala för en rektor, som till exempel att leda och samordna det pedagogiska och det administrativa arbetet.

– När man läser rapporten blir det tydligt att arbetssituationen för rektorerna skulle förbättras avsevärt om de delegerade mer. Det skulle

”

De flesta ledare inom skolan upplever att för stor del av deras arbetstid går åt till administration.”



Jörgen Rönning
vd, Gotit



Att vara rektor idag innebär ökade krav från flera intressenter och en stor mängd administrativa arbetsuppgifter.

frigöra tid till att fokusera på de delar i ledarskapet som man vill prioritera på den specifika skolan.

Även huvudmannen skulle i ett första steg kunna ta tillbaka och centralisera många administrativa uppgifter och se över de administrativa system som används ute på skolorna. Det skulle underlätta för skolledarna i deras arbete, och även bidra till att göra det lättare att uppnå de krav på resultat som sätts av huvudmännen, säger Jörgen Rönning. ■

got **it**

Missa inte Gotits Skolledardag.

Den 2 november är det dags för Skolledardagen, en digital heldag med seminarier som ger dig smarta tips kring hur

du som skolledare kan öka ditt fokus och minska vardagsstressen. Du kommer också få råd och inspiration kring arbetet med ert systematiska kvalitetsarbete.

Anmäl dig på: gotit.se/Skolledardag
Deltagaravgift: 500kr

"HELA SKOLAN HAR GJORT EN SÅDAN RESA"

Stöpenskolan organiserade om till årskursvisa arbetslag, efter att ha ingått i en satsning på skolor med svaga resultat. Kicki Benerdal är glad och stolt.

AV MARGARETA EDLING FOTO TOBIAS ANDERSSON

I snart sex år har Kicki Benerdal varit rektor för Stöpenskolan, en högstadieskola en mil norr om Skövde tätort. Den byggdes 1979, är ganska nyrenoverad och har drygt 300 elever i fyra paralleller. Hon är chef för ett 40-tal medarbetare.

Hon ger bilden av en lugn och lantlig skola med täta relationer mellan lärare och elever. Här finns goda möjligheter till idrott, ute och inne. Skolan stoltserar med flera OS-medaljörer bland tidigare elever, som Marcus Hellner (längdskidor) och Andreas Larsson (handboll).

Stöpenskolan var en av fem utvalda skolor då Skövde tackade ja till att ingå i Skolverkets satsning Samverkan för bästa skola. Insatsen riktar sig till huvudmän vars skolor har låga kunskapsresultat och som bedöms ha svårt att själva förbättra dem.

I DAG ÄR KICKI BENERDAL glad att skolan blev "headhuntad på grund av låga meritvärden".

– Från att ha varit jätteledsen för att vi kom med som dåliga, tycker jag att vi varit med om något fantastiskt. Jag har utvecklats hur mycket som helst. Hela skolan har gjort en sådan resa!

I den treåriga satsningen har skolor och förvaltning fått stöd av Skolverket och forskare vid Karlstad universitet i att kartlägga, analysera och börja förbättra – med sikte på högre måluppfyllelse. Rektorerna och lärarna har fått fortbildning, anpassad till behoven.

– Vi behövde skapa undervisning som är motiverande för eleverna. Ett annat utvecklingsområde var vår organisation. Den var inte ändamålsenlig – pedagogiskt, arbetsmiljömässigt eller ekonomiskt.

I DEN ORGANISATION som sjösattes 2019 undervisar de flesta lärare bara i en årskurs. Kicki Benerdal hade goda erfarenheter av den modellen från när hon själv

**Intervju
REKTOR
Kicki
Benerdal**

"BRA PÅ ATT BUSVISSLA"

► **Namn:** Kicki Benerdal

► **Född:** 1972

► **Uppdrag:** Rektor

► **Utanför jobbet:**

Man, två barn. Uppvuxen i Kiruna, pappa gruvarbetare, mamma chef för Konsumbutik. Stuga i Abisko. Lärarutbildningen var åttondehandsvalet då det begav sig. Innebandy på elitnivå (Umeå) som yngre. Bär med sig lärdomar från idrotten in i chefsrollen. Tränar crossfit. Coachar tonåringar varje söndag. Läser deckare.

► **Dold talang:** "Jag är jättebra på att busvissla!"

var lärare. Att jobba utifrån årskurser ökar möjligheterna till samarbete, anser hon.

– Det fungerar kanske inte på alla skolor. Det handlar om vilka lokaler man har också, men hos oss passar det väldigt bra.

Även elevstödet har knutits till årskurserna.

– Det är jag nog mest stolt över. Vi har lagt resurserna närmare arbetslagen, eftersom de som jobbar med eleverna har bäst koll på vilka behov som finns just nu. Arbetslagsledarna har fått en tydligare roll som bärare av information ut i arbetslagen.

Hela skolan har utvecklats: Förmågan att analysera resultat och göra rätt saker, de pedagogiska diskussionerna, mötena. Och det finns en plan för fortsättningen.

DET FANNS EN del motstånd mot förändringen, men i senaste medarbetsamtalen var bara några få negativa. En som hade ändrat sig sa "Kicki, det här är den bästa idé du har haft."

– Jag blev så glad! Om man verkligen tror på något, måste man våga stå kvar vid det. Jag brinner för skolutveckling, samtidigt tror jag att lärarna vet att jag gör inget halvdant. Jag är nog med att det ska bli bra i andra änden.

Som chef vill hon säga ja till initiativ och förmedla att det inte är farligt att misslyckas.

Kicki Benerdal är lokal ordförande i Sveriges Skolledarförbund. Lön står högt på agendan och hon gillar att fördjupa sig i statistiken. Där ser hon att avståndet mellan rektorerna och de bäst betalda lärarna är litet. Ibland obefintligt.

– Vi har lyft med huvudmannen att situationen är väldigt konstig och känner att det finns en förståelse. Samtidigt går frågan nog inte att lösa på bara en löne-revision, säger hon. ◀



- Samverkan för bästa skola har varit fantastiskt. Och jag har utvecklats hur mycket som helst, säger Kristin Benerdal.



CAMPUS VASASTAN Dejan Matic, Drottning Blanka Kungsholm, Carolin Lysell, Klara Norra och Klara Västra (de båda skolorna blir ett från och med nästa läsår) och Christian Lagström, Sjölin's Vasastan, i trappan till ett av två plan som ska bilda Sjölin's våningar i Campus Vasastan. Åsa Östman är ansvarig projektledare för fastighetsägaren Hemsö, och Karolina Lorentzi är arkitekt från Tengbom Arkitekter. Sjölin's blå profilfärg på väggen, som finns kvar sedan skolan inrymdes här för några år sedan, blir något ljusare när målna är klara.

GAMMAL FABRIK BLIR TRE SKOLOR

Först en korvfabrik, sedan hemvist för både en skolmyndighet och en skola. Till hösten skolor för nära 1 800 elever. Då öppnar Campus Vasastan på Karlbergsvägen 77 i Stockholm.

TEXT KERSTIN WEYLER FOTO MAGNUS HARTMAN

Det råder en febril aktivitet i den gamla korvfabriken. Det är det i och för sig svårt att se att det har varit en gång i tiden. Utsidan skulle väl kunna beskrivas som vanlig, ganska tråkig kontorsfasad, inklämd mellan några tidiga 1900-talsfastigheter.

Fast en mycket snygg fasad, uppenbarligen. Stockholms stads skönhetsråd har glatt stöttat ombyggnaden till den nya skolan, och varit särskilt glad för att fasaden blir kvar.

Eller skolorna, rättar mig de tre rektorer som jag träffar och som snart ska flytta in med sina elever i

›



LJUSINSLÄPP Här håller Ljusgården mitt i byggnaden på att ta form. En trappa upp kommer ett gemensamt skolbibliotek att ligga, från golvet kommer en bred trappa (Fortfarande i trä?, frågar Karolina Åsa, som nickar ja) upp till första våningen. Ljusgården blir högre, eller kanske man ska säga djupare, än tidigare när ett våningsplan tas bort.



BYGGNADSMINNE Turkost kakel, som ackompanjerar en av många trappor, måste vara kvar. Det har bygglovet bestämt. Var gick den här trappan, kan man fundera över. Fanns här en swimmingpool...



ETT RUM MED UTSIKT Fönstren mot Karlbergsvägen släpper in mycket ljus. Och där nere framför porten ska en liten gård finnas, liksom de som ligger framför de andra fastigheterna i närheten. Här vill kommunen att ett stort antal cykelställ ska ställas upp. Men kommer eleverna att cykla till plugget...



KLIMATSMART Innan ombyggnaden kunde starta, var Karolina Lorentzi och gänget från Hemsö tvungna att undersöka hur väggar och golv förändrats under åren från korvfabrik, till kontor, till skola. Det arbetet tog runt ett år innan ombyggnaden kunde dra igång. I och med att man använder en tidigare byggnad, ger det en tredjedel så stort klimatavtryck som att bygga en ny skola. Och det är också billigare än att bygga nytt, säger Karolina Lorentzi. Campus Vasastan kommer att ha kostat cirka 240 miljoner när den står klar i maj nästa år.

fastigheten. Det är tre skolor inom Academedia som ska dela på 11 400 kvadratmeter yta:

Sjölin's Vasastan, som flyttar tillbaka hit efter att varit utlokaliserad några år, Drottning Blanka Kungsholmen och Klara Norra och Klara Västra (som bildar en skola till hösten).

VARJE SKOLA HAR sin inriktning och sin profil, och det ska också synas på de egna våningsplanen. Högst upp hamnar Sjölin's, några våningar ned Klara Norra/Västra och Drottning Blanka.

Gemensamt för alla tre är bibliotek, matsal, gymnastiksal, naturvetenskapliga institutioner och, inte minst, ljusgården i mitten av byggnaden.

Fastighetsbolaget Hemsö äger fastigheten och köpte den med tanke på att bygga en skola, helt i linje med företagets inriktning.

Detaljplanen fick ändras, så att en skola kunde inrymmas i den befintliga byggnaden. Karolina Lorentzi är uppdragsansvarig arkitekt på Tengboms arkitekt-

byrå. Och kanske något av en expert på skolor, hon är ordförande för arkitekterna i Skolhusgruppen.

Christian Lagström, Dejan Matic och Carolin Lysell är de tre rektorerna som snart flyttar in. De är mycket förväntansfulla och de talar alla om vikten av att eleverna ska känna både en tillhörighet till sin skola, men också att byggnaden blir mötesplats för alla elever. Här kommer den nya och mycket högre ljusgården, mitt i skolan att bli viktig. Där alla kan hänga.

I NÄRHETEN AV ljusgården kommer Carolin Lysells rum att finnas. Det är viktigt att också skoledarna är tillgängliga. Ingen ska mötas av en stängd dörr, poängterar hon.

Även om de tre skolorna profilerar sig på sitt eget sätt och tar med sin specifika kultur, talar rektorerna redan nu om vikten och glädjen att kunna samarbeta på plats när skolan drar igång på allvar om knappt ett läsår.

– Våra elever blir allas våra elever, säger Dejan Matic. «



**Våra
elever blir
allas våra
elever.**

A young girl with curly hair, smiling and holding a skateboard. She is wearing a pink and white striped shirt. The background is a blurred outdoor setting with trees and a path.

Stella drömmer om att göra en Ollie.

Var toaletterna och lärarrummen ska ligga i en skola för att motverka mobbing, det är ingenting Stella tänker på när hon försöker sätta sin första Ollie på skolgården. Men det gör vi. För vårt mål är att utveckla hållbara samhällsfastigheter som stärker de människor som vistas där. Därför jobbar vi tätt med forskare, arkitekter, lärare och elever när vi utvecklar en ny skola, så att Stella och hennes kompisar ska få ut det bästa av sin tid där.

Samhällsfastigheter är fastigheter för äldreboende, utbildning, vård och rättsväsende. De fastigheter som utgör ryggraden i vårt samhälle. Läs mer på hemso.se

HEMSÖ
Vi stärker ryggraden i samhället

A portrait of a woman with short, wavy brown hair and blue eyes. She is wearing a green and black patterned button-down shirt, a black beaded bracelet on her right wrist, and large hoop earrings. Her hands are clasped in front of her. She has teal-colored glasses perched on her head. The background is dark and out of focus, showing warm, bokeh light spots.

"Är det bra så?" Ständiga
bedömningar gör att
eleverna söker bekräftelse,
mer än kunskap. Det anser
gymnasieläraren Filippa
Mannerheim.

HON HYLLAR TRADITIONELL UNDERVISNING

”Jag anklagar...” Filippa Mannerheims uppgörelse med marknadsskolan gav rubriker. Hon blev en eftersökt debattör men nobbade tv-sofforna. Hennes plats är där hon trivs bäst, i klassrummet.

TEXT OCH FOTO MARGARETHA HOLMQVIST

Den som googlar på gymnasieläraren Filippa Mannerheim får snabbt träff på en debattartikel från förra hösten. Där levererar hon en svidande vidräkning med politikens passivitet inför marknadsskolan. Artikeln är skickligt uppbyggd enligt Émile Zolas klassiska ”J’accuse” (så är också hennes ämnen svenska och historia). På de anklagades bänk sitter våra politiska partier som hon anser hukar inför skolans utveckling till marknadsplats.

Efter artikeln haglade inbjudningar till tv-soffor och debattprogram men där blev det stopp.

– Jag är ingen linslus! Mina elever och deras föräldrar ska känna sig trygga med att jag är där för dem och inte den som det stormar kring, förklarar hon när vi möts i en hotellfoajé i centrala Stockholm.

Så varför skrev du artikeln?

– Ibland bara måste man, när något är viktigt. Skolan är det samhället vilar på, ett fundament, och jag är förstas inte bara lärare. Jag är förälder också, och medborgare.

MEN TILLBAKA TILL det som är Filippa Mannerheims verkliga fokus: mötet med eleverna och vad som händer i klassrummet.

I höst är hon aktuell med boken *Konsten att undervisa – en bok om lärarens hantverk* (Gothia kompetens). Boken är både en debattbok och en handledning.

– Jag vill slå ett slag för traditionell undervisning men också berätta om hur en sådan undervisning kan gå till.

I boken lyfter hon fram det skrivna ordet, det som är skolans och akademiens språk men som hon menar har relativiserats. I stället har uppfattningen att ”det går lika bra att lyssna och prata som att läsa och skriva” fått för stort utrymme i skolan. Lärobokstexten är

viktig, menar hon. I boken finns en gemensam bas för eleverna att samlas kring.

– Att lämna en elev med en Ipad är som att ställa fram en godisskål och sedan säga att ”du får bara ta morötter,” säger Filippa Mannerheim, som kritiserar hur synen på kunskap har förändrats, ja urholkats, i skolan.

– Vi har tappat för mycket av lärande, i stället överköls skolan av olika ”hajpade” metoder.

FILIPPA MANNERHEIM BESKRIVER hur dagens skola domineras av ständiga bedömningar och måluppfyllelser. Det gör att eleverna snarare söker bekräftelse och frågar ”är det bra så?” efter varje moment, än att verkligen lära sig något. Hon vill i stället se ett lärande där små byggstenar med undervisning, träning och ett avslutande prov bildar en helhet.

– För många elever är det skönt att kunna skilja på övningsfas och examination.

Under pandemin har många sjungit digitaliseringslov, kanske utifrån att digital undervisning är bättre än ingenting. Filippa Mannerheim ser mest baksidor. Hon varnar för ett stort kunskapsstapp där fallet blir störst för de svaga eleverna.

– Det är fel att låtsas som att allt varit bra. Som när man säger att betygen höjts, eller ligger kvar, det säger ingenting om kunskapsinläringen, säger hon med eftertryck.

EFTERMIDDAGEN BÖRJAR BLI sen och det är dags att sätta punkt för intervjun. Filippa Mannerheim ger sig ut för att köpa guldstjärnor till sina elever.

– Det tycker de fortfarande är kul att få, trots att de går på gymnasiet!«



Filippa Mannerheim är aktuell med boken *Konsten att undervisa en bok om lärarens hantverk*.

BUDSKAP TILL SKOLLEDARNA

Filippa Mannerheims budskap till skollärarna:

- Ge lärarna egen planeringstid, då blir undervisningen bra!
- Släpp lärarna fria i stället för att försöka få alla att jobba efter samma mall.
- Tänk på att lärarna inte bara är tjänstemän utan akademiker som vill göra ett bra jobb.

Frossan i titeldjungeln en import från affärsvärlden

I en upptakt till en forskningsstudie om skolchefers roll har vi uppmärksammat den flora av olika titlar som förekommer i kommunala sammanhang.

En kommun benämns vanligen som en kommun, men ibland som en stad. De båda benämningarna kan ha olika symbolisk laddning vad gäller status.

Den del av förvaltningen som har hand om utbildning kan benämnas på olika sätt. Skolförvaltning, utbildningsförvaltning, bildningsförvaltning, lärandesektion, skolkontor är några exempel.

Går vi vidare till titlarna på de som arbetar med utbildning i en kommunal skolorganisation möter vi näst intill en djungel av olika titlar. På nivån omedelbart under kommundirektören/kommunchefen förekommer direktörstitlar, cheftitlar respektive "tillika"-titlar.

DESSA TJÄNSTEMÄN ANSVARAR inför den politiska nämnden (eller motsvarande):

Direktörstitlar: utbildningsdirektör, bildningsdirektör, skoldirektör, produktionsdirektör.

Cheftitlar: skolchef, bildningschef, förvaltningschef, utbildningschef och kulturchef.

"Tillika-titlar": förvaltningschef tillika skolchef, barn- tillika utbildningschef.

På nästa nivå i den hierarkin finner vi biträdande cheftitlar, skolformtitlar, geografiskt definierade titlar samt titlar definierade av ett visst ansvarsområde.

Biträdande titlar: bitr skolchef, bitr förvaltningschef, bitr verksamhetschef, bitr utbildningsdirektör.

Skolformtitlar: gymnasiechef, grundskolechef, förskolechef, vuxchef, chef kulturskola.

FÖRFATTARNA

Lars Svedberg är docent i pedagogik och legitimerad psykolog.

Katarina Roos, är lektor i statsvetenskap vid Centrum för skolledarutveckling, Umeå universitet.

Olof Johansson är senior professor i statsvetenskap vid Centrum för skolledarutveckling.

Geografiskt definierade titlar: områdeschef A, områdeschef B, områdeschef C etc.

Titel definierad av ansvarsområde: verksamhetschef, sektorchef, utvecklingschef, ekonomichef, hr-chef, chef pedagogisk omsorg, chef för elevhälsan, chef för strategi och verksamhetsstöd.

Dessa båda chefsnivåer har till sitt förfogande en eller flera staber, vars benämningar och storlek varierar efter kommunförvaltningens storlek.

HÄR FINNER VI utvecklare, samordnare, strateger, "ansvarig"-titlar och administrativt definierade titlar.

Utvecklare: skolutvecklare, kvalitetsutvecklare, verksamhetsutvecklare, genusutvecklare.

Samordnare: kvalitetssamordnare, särskolesamordnare, förstelärarsamordnare

Strateger: utvecklingsstrateg, informationsstrateg, kvalitetstrateg, ledningsstrateg pedagogisk inriktning, varumärkesstrateg, hälsostrateg, antivåldsstrateg.

Ansvariga: kvalitetsansvarig, ekonomi-ansvarig, utvecklingsansvarig

Administrativt definierade titlar: controller, ekonom, utredare, kommunikatör, hr, analytiker, utredare, sekreterare, jurist, projektledare, expert.

DET FÖREKOMMER SÄKERLIGEN flera titlar och benämningar än de som nämns här.

Ord är inte bara ord utan flera av dessa benämningar har historiska rötter.

Kommun kommer från latinets *communis*, gemensam, direktör kommer från latinets *director*, ledare (kan jämföras med dirigent) och chef kommer från latinets *caput*, huvud (kan jämföras med hövding).

Den rika floran av kommunala titlar utgör inte enbart kategoribeteckningar för yrke, befattning, rang eller grad, utan de är samtidigt laddade med någon form av symboliskt kapital. De speglar sin kontext och kan relateras till flera samverkande förhållanden.

Ett sådant är framväxten av förändrade sätt att organisera och driva skola efter förändringen av den kommunala nämndorganisationen år 1991 där huvudmännen gavs möjlighet att själva styra över och utforma den lokala politiska strukturen.

En annan faktor är att kommunaliseringen som fick som konsekvens att antalet kommunanställda kraftigt ökade. Det fanns också en förväntan att kommunen skulle positionera sig på som en attraktiv arbetsgivare för att attrahera och behålla kompetens, bygga ett starkt varumärke och erbjuda karriärvägar.

I DETTA SAMMANHANG ökade andelen chefer, särskilt så kallade mellanchefer. Man ville ruska av sig bilden av stelbent byråkrati och i enlighet med den förändrade tidsandan framstå som en modern organisation.

För att i denna anda symboliskt understryka denna förändring antogs kommunslogans för att stärka det kommunala varumärket. Några exempel på denna kom-

VUXCHEF ■ BITR VERKSAMHETSCHEF ■ SEKTORCHEF
 GENUSUTVECKLARE ■ GRUNDSKOLECHEF
 CHEF FÖR ELEVHÄLSAN ■ UTBILDNINGSDIREKTÖR ■ UTREDARE
VERKSAMHETSUTVECKLARE
 CHEF PEDAGOGISK OMSORG ■ FÖRSTELÄRARSAMORDNARE ■ EKONOM ■ OMRÅDESCHEF A ■ PRODUKTIONSDIREKTÖR ■ JURIST
 KOMMUNIKATÖR ■ EKONOMANSVARIG
 CHEF STRATEGI OCH VERKSAMHETSSTÖD ■ **SKOLCHEF** ■ KVALITETSANSVARIG
 EXPERT ■ BITR UTBILDNINGSDIREKTÖR ■ BILDNINGSDIREKTÖR
 UTVECKLINGSCHEF ■ FÖRVALTNINGSCHEF ■ HÄLSOSTRATEG
 SÄRSKOLESAMORDNARE ■ VARUMÄRKESSTRATEG ■ BARN- TILLIKA UTBILDNINGSCHEF ■ BILDNINGSCHEF ■ CHEF KULTURSKOLA
 KVALITETSSTRATEG ■ **HR-CHEF** ■ FÖRVALTNINGSCHEF TILLIKA SKOLCHEF ■ HR-CHEF
 SKOLUTVECKLARE ■ VERKSAMHETSCHEF ■ BITR FÖRVALTNINGSCHEF
 UTBILDNINGSCHEF ■ KVALITETSSAMORDNARE ■ SEKRETERARE ■ HR
 KVALITETSSAMORDNARE ■ OMRÅDESCHEF B ■ UTVECKLINGSSTRATEG ■ PROJEKTLEDARE ■ GYMNASIECHEF ■ BITR SKOLCHEF
 UTVECKLINGSANSVARIG ■ **SKOLDIREKTÖR** ■ **CONTROLLER**
 KVALITETSTVECKLARE ■ OMRÅDESCHEF A
 FÖRSKOLECHEF ■ EKONOMICHEF ■ KULTURCHEF ■ ANALYTIKER ■ OMRÅDESCHEF C ■ LEDNINGSSTRATEG PEDAGOGISK INRIKTNING

munala påhittighet är "Bli galen i Säter", "I love Hjo" samt "Var femte innevånare är en häst".

Under 2000-talet har offentlig verksamhet tagit alltmer intryck av affärsdrivande organisationer. Marknadslogik har introducerats i offentlig verksamhet och med dessa en ideologisk mix som pakerats i begreppet New Public Management, NPM.

ÄMBETSIDEALETS TITULATUR HAR delvis övergivits till förmån för titlar och termer som importerats från affärsdrivande verksamhet. Med denna import innebär inte enbart ord och begrepp, utan med dessa följer också en annan ideologi, kultur och styrningsmentalitet.

Språk har anspråk – de nya orden öppnar successivt upp andra betydelsefält.

Exempel är när vårdnadshavare benämns kund, utbildning benämns pro-

duktion, ekonom benämns controller och kommunen kallas koncern.

När sedan de nya organisationsmodellerna (till exempel de så kallade beställarutförarmodellerna) inte motsvarade förväntningarna ledde detta till återkommande vågor av mer eller mindre trendkänsliga organisationsförändringar.

Alla dessa insatser med ambitionen att göra något åt den i ett rationalistiskt perspektiv irriterande otydligheten, men som alltid kommer att finnas som ett inneboende dna i vår "demokrati-bransch" med höga ambitioner.

SAMMANFATTNINGSVIS HAR DE kommunala förvaltningarnas storlek ökat och professionaliserats medan politiken har politiserats.

Detta tillsammans med NPM-ideologin kom att tillhandahålla en bördig mylla för framväxten av en ny snårig titulatur. «

Det här är titlar som används i kommunala sammanhang. Vilken är din?



*Vårdnadshavare
benämns kund, ut-
bildning benämns
produktion, ekonom
benämns controller
och kommunen kall-
as koncern.*

Förstelärarnas rikskonferens SPECIAL

Höjdpunkter och nya lärdomar

KONFERENS I STOCKHOLM 7 DECEMBER
LIVESÄNDS ÄVEN DIGITALT

Idag är förstelärarna en viktig och självklar del av skolans organisation och utveckling. Vi bjuder på inspirerande exempel på klassrumsledarskap, lärardriven skolutveckling och kollegialt lärande med målet att alla elever lyckas.

Det blir en härlig blandning av förstelärare, forskare, debattörer, skolcoacher och skolutvecklare som kommer att ge dig kunskap och energi att ta nästa steg framåt.

Ur konferensens innehåll:

- Framgångsrik organisering av förstelärares arbete
- Förstelärarnas betydelse för skolans utveckling
- Så ökar vi likvärdigheten i undervisningen
- Samarbete rektor och förstelärare – framgångsfaktor



Gå 4 så bjuder vi rektor!
Utvecklas tillsammans i ert arbetslag.



Delta var du än är
Se en högkvalitativ livesändning av konferensen.

Läs mer och boka på
Lärofortbildning.se

LÄRAR
FORTBILDNING AB

Granskning med pärmen i famnen

Förpappning, javisst!
Skolinspektionen har börjat med sina regelbundna kvalitetsgranskningar. Här är en högst personlig granskning av kvaliteten på dem.

Alvesson skriver att förebilden för Skolinspektionen, med felfinnande i fokus, verkar vara bilprovningen, och att dokumentation blir viktigast. Själva undervisningen bryr man sig mindre om. I en kvalitetsgranskning är det väl rejält feltänkt?

Bringselius skriver om ökningen av "förpappningen", ett välfunnet ord. Styrning och formalisering är svaret på alla frågor. Det som behövs, nämligen utveckling av kärnuppgiften, får därför allt mindre tid och uppmärksamhet.

Vi har nu blivit kvalitetsgranskade av Skolinspektionen. För er som inte blivit det kommer här en spoiler: De granskar inte kvaliteten, de vill titta på dokumentationen! För er som varit med om deras tidigare granskningar är det alltså inte något nytt i uppföljaren, som rimligen borde kallats dokumentgranskning. Den också.

JAG BLEV HOPPFULL när man skulle börja göra kvalitetsgranskningar. Nu, äntligen, tänkte jag, skulle det bli fart på kvalitetsutvecklingen i svensk skola.

Döm om min förvåning – och besvikelse – när det visar sig att man från skolinspektionspyramidens topp skickar ut ett frågeunderlag som alltså mest handlar om dokumentation, inte om kvalitet.

Vi är en stor huvudman, men måste ändå ta resurser från vårt kvalitetsarbete (!) för att svara inkvisitionen, förlåt, inspektionen. Jag kan bara föreställa mig hur illa detta blir för små huvudmän, som kanske måste ta resurser från undervisning för att ge myndigheten det myndigheten vill ha.

Det skulle behövas en egen forskningsenhet och en egen skolinspektion hos varje huvudman för att kunna besvara deras frågor och leva upp till de krav på uppföljning och analys de ställer. Men det är också illa att man skickar signalen till skolor att man kan strunta i kvalitet på verksamheten så länge alla papper är på plats.

För en myndighet med många pärmar och stora, fina hålslag är så klart mer papper svaret på alla frågor och problem. Men, vad vet jag som inte har en enda pärm i min bokhylla, bara böcker om skolutveckling, ledarskap och lärande.

Notera att det är uppdraget jag vänder mig emot, inte de tjänstemän som är satta att utföra det. Om min skola nu blir inspekterad på grund av den här krönikan så är ni så klart välkomna! Ni får dock ta med egna pärmar. «

Torbjörn Hanö

REKTOR



Nu börjar programmet för skolledarnas viktigaste mötesplats ta form



- Andreas Schleicher: Vart är vi på väg?
En framtidsspaning med avstamp i pandemin.
- Petri Partanen: Att leda och utveckla elevhälsa.
- Josefine Fälth och Fredrik Malmberg:
Den ljusnande framtid är (s)vår!

Arrangeras av Sveriges
Skolledarförbund och
Svenska Mässan

Huvudpartners:

ATGA  Studentlitteratur

Säkra din plats!

Anmäl dig på
skolledarkongressen.se

Nordiska Skolledarkongressen
22–23 mars 2022
Svenska Mässan, Göteborg



Nordiska
Skolledar-
kongressen

När forskningen och praktiken möts

Lärardriven skolutveckling – undervisning på vetenskaplig grund
Lena Lindblad Petersen och
Gunilla Pettersson Berggren
LÄRARFÖRLAGET

► Det verkar vara en trend att skollärdare och andra aktiva inom skolan skriver om sina lärdomar, projekt och – som i det här fallet – undervisning på vetenskaplig grund. Man kan tolka det som att forskningen blivit med praktiken, eller att praktiken blivit mer forskningsnära. Det är bra!

En rektor och en förstelärare står bakom den här boken, och de berättar om arbetet med att bygga upp en alldeles ny skola och hur man systematiskt utvecklat sin undervisning med hjälp av learning studies. För den som inte är helt bekant med det begreppet innebär det i korthet att tre till fem lärare tillsammans planerar lektioner, som en av dem genomför medan



de andra observerar. Därefter utvärderar man lektionen (inte läraren) och skruvar på planeringen så att upplägget blir bättre. Sedan upprepar man det tills man är nöjd.

Bakom ligger ett identifierat lärobject, som brister i undervisningen om till exempel tal-linjen, eller hur man avslutar en text eller i vilken grad barnen ger sig in i en lek. Skolan i fråga är en F-9-skola i Stockholm, som i början av sin "karriär" fick kritik av Skolinspektionen. Det gjorde att man fick fart på skolutvecklingen.

UTAN EN ORGANISATION kring lärandet – för att bli en lärande organisation måste man ju organisera lärandet – bär det inte så länge. Sjästadsskolan, som skolan heter, startades 2006 och man har byggt upp en modell som man fortfarande använder sig av och underhåller. Det är så klart en viktig framgångsfaktor, att man håller i och håller ut.

En annan framgångsfaktor är förankringen på skolan bland personalen. I princip alla pedagoger vill genomföra lesson studies, och en majoritet har ge-

nomfört minst en sådan studie. Man har organiserat utifrån det, och min uppfattning är att organisationen så att säga fungerar åt båda hållen. Man organiserade utifrån den viljeinriktning man hade med att ha en mer forskningsanknuten verksamhet, och forskningsanknytningen i sin tur stärkte hur man organiserat skolan. Man såg helt enkelt att det fungerade.

FÖR FUNGERAT HAR det gjort. Man har fått bättre måloppfyllelse bland eleverna, även om man inte anger det i siffror. Man har också utbildat de flesta av pedagogerna, några av dem har forskat och publicerat artiklar om sina lesson studies. Många föreläser också, och nu har ju två av dem skrivit en bok om arbetet.

Man för också ett kortare, men intressant, resonemang kring lärarkårens professionalisering. Om lärarkåren ska bli, och betraktas som, en professionell yrkeskår krävs det bland annat att man har en gemensam kunskapsbas. Den basen kan skapas med hjälp av lesson studies. En del i den basen är ett

gemensamt yrkesspråk. Hur ska man annars kunna prata om vad som sker på ett djupare plan i en läroprocess?

En annan viktig aspekt är att man tittar på hur man kan utveckla undervisningen och dess utformning. Man pratar inte om elevernas eventuella tillkortakommanden. Med bra undervisning når man alla elever. Efter en lektion frågar man sig själv som lärare om eleverna fått möjlighet att lära sig det som det var tänkt.

BOKEN LANDAR PÅ drygt 100 sidor inspirerande läsning. Jag hade nog strukturerat den lite annorlunda, så att man inte blandat konkreta saker man arbetat med i klassrummet med en resa till Brunei, tillbaka till mattelektioner, sedan iväg till Japan ... Men i och med att hela boken kan läsas rakt igenom på några timmar får man som läsare ändå ett sammanhang. Och en väldigt god bild av hur man kan arbeta strukturerat och långsiktigt.

Och de verkar ta emot studiebesök!

TORBJÖRN HANÖ

Här finns strategier för ett mer hållbart arbetsliv

Arbetet på jobbet – om bök och bröte i arbetslivet
Anders Rydell
NATUR&KULTUR

► *Arbetet på jobbet*, visst är det en lockande titel? Och när undertiteln är *Om bök och bröte i arbetslivet* måste man ju bara börja läsa i den.

Författaren Anders Rydell är organisationspsykolog och har också pysslat med mycket annat. Han arbetar numera också som organisationskonsult, och

har ett avsnitt med rubriken *Var försiktig med organisationskonsulten*. Självdistans är alltid bra!

Andra uppfriskande rubriker är till exempel *Stollar och mellanmänskligt krångel*, *Andra får ta skiten* och *Alla ballar ur ibland*. Poängen med boken är att få oss att hitta strategier för ett vettigare och mer hållbart arbetsliv. Och vem vill inte ha det?



Trots att boken landar på endast 160 sidor täcks väldigt många områden in. Delvis är det kortare tips som sammanfattar bokens budskap, och även om tips och förslag på lösningar oftast blir alldeles för ytliga, lyckas Rydell med konststycket att på ett kortfattat sätt – mycket tack vare slående och konkreta exempel – få igenom sina budskap.

HAN TÄCKER IN att en ledning visst ska skapa delaktighet, men måste vara tydlig med vad med-

arbetaren har inflytande över, och vad man inte kan påverka. Boken är inte skriven för skolan eller förskolan specifikt, men visst är det väl så att många tolkar uppdraget i skolan som att man har ett mycket större friutrymme än vad som egentligen finns?

Boken lyckas se problematiken – och presentera lösningar – på de flesta områden som orsakar bök och bröte. Dels ledningen, som sagt, dels individens ansvar att ta hand om sig själv.

TORBJÖRN HANÖ

Lärandet behöver ha en bra regissör

Regi för lärande – en guide för praktikinriktat pedagogiskt ledarskap

Jan Nylund & Leif Åhlander

STUDENTLITTERATUR

► Behöver du utvecklas i ditt pedagogiska ledarskap? Då kan *Regi för lärande – en guide för praktikinriktat pedagogiskt ledarskap*

ge stöd och vägledning.

Bokens titel speglar att

människors lärande be-

höver ha en viss riktning och därmed styrning. Med andra ord regi.

Pedagogiskt ledarskap definieras som rektors handlande i förhållande till fyra praktiker: samspelet mellan barn/elev och medarbetare (klassrummet), samspelet mellan medarbetare (arbetslaget), samspelet mellan rektor och verksamhetens ledning (ledningsgruppen) och slutligen samspelet mellan professionskolleger (professionsgruppen). Begreppet praktik kännetecknas av vad som sägs, vad som görs och om hur man relaterar och interagerar.

HUR DESSA OLIKA former av samspel ska gå till presenteras mot bakgrund av teoretiska begrepp och praktiska exempel. Teoretiska begrepp som tas upp är exempelvis distribuerat ledarskap och teacher leaders. Det förra handlar bland annat om pågående ledarskapsprocesser (hur ledarskapspraktiken ser ut i en organisation) och om möjlig utveckling av ledarskapet, det vill säga vem som ska leda i olika situationer och utifrån vilka förutsättningar. Författarna lyfter särskilt fram

betydelsen av en samarbetande praktik och rektors genuina intresse av att lära av andra.

Det mångtydiga begreppet teacher leaders innebär exempelvis att tolka och omsätta styrdokument till praktiskt pedagogiskt arbete så att det påverkar lärandet, att leda utvecklingsarbete med fokus på lärande och undervisning, att vara samsarbetsinriktad och att skaffa sig expertkunskaper. Begreppet handlar om vilka viktiga processer en rektor är aktiv inom och om rektors förmåga till didaktiskt inflytande och interaktion.

REKTORER BEHÖVER grunda sina tankar om lärande i någon form av teori, för att dessa och handlandet inte ska baseras på privat tyckande. Detta har också betydelse när rektor gör observationer i verksamheten, såväl spontana som planerade. Parallellt med detta behöver rektorer aktivt arbeta med begreppet förståelse.

Att arbeta medvetet med dialog och observationer av verksamheten är vidare en central del i så kallad undersökningsdriven skolutveckling. Att observera är en lärprocess, som syftar till att komma åt de handlingar som pedagoger utför och låta observationerna vara utgångspunkt för uppföljande samtal. Författarna ger i detta sammanhang handfasta råd i form av arbetsgång med konkreta exempel för att genomföra skuggning och dialog för skolutveckling.

I slutet av boken ökar konkretionsgraden ytterligare och en verktygslåda presenteras med förslag på organiserade skolutvecklingsmetoder samt metoder som innebär att utgå från foto eller film av en pedagogiskt intressant undervisningssituation.

JOHAN ASP

1000-TALS LEKTIONER PÅ DIN SKOLA VARJE LÄSÅR. VILKEN MÖJLIGHET TILL ÄNNU MER LÄRANDE!



BRAVOLesson är webb-app-video för rektorer och kommuner som vill organisera kollegiala lektionsbesök och **systematiskt** fokusera på att gemensamt utveckla avgörande kvaliteter i det alla lärare älskar – att undervisa.

Inom alla skolformer

200 skolor/kommuner har valt BRAVOLesson för sitt kvalitetsarbete på vetenskaplig grund. Nyligen: NORRKÖPINGS KOMMUN, ÅMÅLS KOMMUN, THORÉN BUSINESS SCHOOL MALMÖ, OLYMPICAFÖRSKOLORNA OCH GRIMSLÖVS FOKHÖGSKOLA.

Häng med ni också!

Vi visar "tänket", systematiken och verktyget.

Boka en 30-minuters webbdemo



BÄTTRE OCH BÄTTRE UNDERVISNING I VARJE KLASSRUM

Rätt verktyg gör jobbet bättre



Upptäck verktyget Bättre möten

Hos oss finns stöd för en god arbetsmiljö och en attraktiv arbetsplats för kommuner, regioner och kommunala företag. Kostnadsfritt såklart!

“suntarbetsliv

Suntarbetsliv drivs gemensamt av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationerna SKR och Sobona.



Kommunal.



AkademikerAlliansen



Därför behöver vi en ny organisering

På väg mot en ny organisering för Sveriges skolledare? Sveriges Skolledarförbunds upp-
gift är att skapa största möjliga nytta för varje enskild medlem, liksom för skolledarprofessionen i stort. Vi ska vara lika starka i såväl fackliga som professionsfrågor.

Vi behöver ständigt utvecklas för att ge det bästa medlemserbjudandet. Redan i dag samarbetar vi till exempel med LR i Saco Utbildning. Vår största konkurrent ökar dock stadigt; antalet oorganiserade inom förskola och skola.

JUST NU PÅGÅR de samtal om en gemensam organisering för Sveriges skolledare som kongressen tog beslut om i våras.

Samtalen utgår bland annat ifrån att Sveriges skolledare ska vara organiserade i ett eget förbund med en egen förbundsstyrelse, ekonomi och kongress.

De samtal som vi nu för med lärarfacken

om en ny organisering inom utbildningssektorn är bra och konstruktiva. I juni nådde vi fram till en samsyn om vilka förutsättningar vi kunde gå vidare med. Den går hand i hand med våra kriterier för fortsatta samtal och vi har nu en gemensam avsiktsförklaring.

DEN UTGÅR IFRÅN att Sveriges skolledare och lärare behöver en ny organisering som stärker alla parter i frågor av gemensamma intressen. Tillsammans blir vi den viktigaste kraften för en utveckling av svenskt utbildningsväsende och det ger också de bästa förutsättningarna för skolledarnas och lärarnas uppdrag.

Medlemsnyttan förstärks och vi skapar något nytt som med medlemmarnas bästa för ögonen. Tillsammans kan vi påverka för en bättre arbetsmiljö, bättre villkor, och inte minst viktigt, arbetsglädje och stolthet för att Sveriges barn, elever och vuxna studerande får en bra utbildning. Det förutsätter

också en gemensam process och flera formella beslut i respektive förbund.

Nu samlar vi vårt förbundsråd till möte två gånger den här månaden för att informera om arbetet hittills.

MEN VI BEHÖVER allas era kloka synpunkter inför det vidare arbetet.

Vi kommer att bjuda in till en livesändning där vi informerar mer, våra regioner kommer att anordna möten och vi genomför en medlemsomröstning i vår. Mer löpande information om tider med mera får du bland annat här i Skolledaren och i Skolledare.FREDAG.

Håll utkik – vi hör och ses!

**MARIA ANDRÉN
BERGSTRÖM**

Förbundsdirektör



Akut behov av en rektor?

- Vi erbjuder förslag till lösning inom 48 timmar
- Ni får en kvalificerad rektor med rätt erfarenhet
- Rektorn är operativ från första dagen
- Vi skräddarsyr en lösning efter ert behov

Vi har sedan 1999 många nöjda uppdragsgivare över hela landet.

Rektorsbemanning i Sverige AB
Kenneth Köhlin 073-631 28 89
www.primaselecta.se



REKTOR – FÖRVALTNINGSCHEF

FÖRMEDLA – REKRYTERA – HYRA

Kompetenta skolledare/chefer i hela Sverige! Erfarenhet från mer än 900 skolor! 24 års kontinuerlig verksamhet!

Tel: 08-545 160 20

info@kunskapsbolaget.se

www.kunskapsbolaget.se

Kunskapsbolaget ... utvecklar ledare och organisationer

VI DRAR TILL WALDEMARSUDDE!

De drogo till Paris, hette en underbar utställning på Liljevalchs för 30 år sedan. Det var många som drog till den franska huvudstaden, runt 120 nordiska kvinnliga konstnärer.

Nu följs den utställningen upp på

Waldemarsudde med utställningen *Ett eget rum*. Den lyfter också fram konstnärskap som blivit uppmärksammade på senare tid, som Fanny Brate och Dora Wahlroos. Utställningen pågår till den 23 januari 2022.

TACK, N&K!

Ibland måste man ställa sig upp och säga: Hurra, till förlag som N&K, som precis har gett ut en pekbok (sic!) om barnkonventionen.

Det är också ett erkännande, tycker Rastredaktören till alla de som stridigt för barns rättigheter, bland annat författaren Gunnel Linde, som var med och startade Bris (för 50 år sedan) och Birgitta Dahl, som kämpade för daghem. Vi andra som kom efter säger bara: TACK!



WOW, TACK!

Det luktar inte särskilt gott men det blir väl rent, tänker man när någon glättig rengöringsflaska med seriörsnamn som *Bang!*, *Wow!* tas fram inför veckostädningen.

Nej, nu får de vara! Vi läser med ökat intresse *Städa hållbart med Ekotipset* (Bonnier Fakta) av Ellinor Sirén och förundras över hur mycket bikarbonat, citron och ättika kan göra mot smuts, lukt och fula badrumsfogar. Nu blir det bikarbonatspasta för hela slanten. Wow!



Jenny Nyström målade inte bara tomtar. Här är ett självporträtt från 1884.

FOTO: KALMAR LÄNS MUSEUM



NAMNBYTE HELT I TIDEN

Ellen Key. Anna Whitlock. Nu blir skolorna med namn efter kvinnopionjärer fler. Den här gången är det högskolan *Ersta Bräcke Sköndal* som får namnet *Marie Cederschiöld högskola*, efter grundaren av den första sjuksköterskeutbildningen i Sverige, Marie Cederschiöld. Ett bra sätt att hedra våra pionjärer.

VI FÖRMEDLAR & HYR UT*

Spara pengar genom att anlita oss!

Många av våra skolledare är mellan 65 och 70 år vilket förutom erfarenhet och legitimitet innebär lägre arbetsgivaravgifter (en tredjedel) och noll kronor i tjänstepension. Vi har mängder av referensuppdrag från kommuner och friskolor över hela Sverige.

**efter Skolinspektionens krav, erfarna rektorer/skolledare. Vi har landets största nätverk med Sveriges viktigaste chefer.*



VILL DU VETA MER KONTAKTA:

Jonas Berkling, 0709-20 23 33, www.rektorspoolen.se

RektorsPoolen
SVERIGES VIKTIGASTE CHEFER

Kalla mig gärna naiv, skriver Kerstin Weyler, men debattartikeln från fyra lärare kanske innehåller lösningen på problemet med sfi-undervisningen.

Naivt – eller en lösning på problemet med sfi?

Jag vet att det inte går till så här. Men låt oss göra ett experiment.

Här är bakgrunden:

I slutet av september skrev fyra sfi-lärare på DN-debatt en mycket intressant artikel om undervisningen i svenska för nyanlända.

De framförde fyra skäl till att resultaten inte är så mycket att skriva hem om. Eleverna, deltagarna eller de studerande, vad nu namnet för dagen är för de som läser svenska, hinner inte plugga ordentligt. För att lära sig språk som vuxen behöver man studera hårt. Läsa läxor. Öva glosor. Läsa högt. Repetera.

Låt deltagarna göra det på heltid, fyll inte veckan med andra aktiviteter.

Vuxna som studerar svenska har inte bara rättighet att få studera utan skyldighet att följa med. Sfi är ingen sysselsättningsåtgärd. Satsa på dem som vill lära sig, övriga som inte är aktiva får avsluta sina studier.

DET ÄR INTE heller rimligt att de som saknar grundskoleutbildning kan gå vidare till en undersköterskeutbildning till exempel, menade artikelförfattarna. De får mindre undervisning i svenska än de som läser enstaka kurser.

Slutligen, anser skribenterna, finns det ekonomiska intressen att behålla de studerande så länge som möjligt i systemet, och att antalet utförare bör begränsas.

Man kan tycka vad man vill om det sistnämnda,

men vore inte det bra att någon, på till exempel utbildningsdepartementet i Stockholm, säger:

– Vi kanske ska bjuda hit de fyra, lyssna på deras erfarenheter, här har vi kanske en lösning varför resultatet inte motsvarar våra stora satsningar. Kanske de som jobbar med frågorna har bättre insikter än vi här, eller de på Skolverket? Vi gör ett experiment – kan de komma om två veckor?

NEJ, DET HÄNDER nog inte. Naiv skulle mina gamla kolleger på Skolverket kalla mig igen, som när jag föreslog att plocka in lite fler lärare när vi diskuterade nya kursplaner (fast så blev det så småningom i alla fall!).

Naivt är det kanske också när man tycker att det är idiotiskt att det nya läsrådet på Kulturrådet saknar svenskklärare bland sina ledamöter. Ja, inte en skolbibliotekarie heller, som många påpekat.

Jag är övertygad om att Handels rektor Lars Strannegård, som slåss för mer kultur för sina studenter, är en utmärkt person. Men hans plats kanske skulle ha kunnat gå till en som vet vad som gör en elev till en läsande individ. Som vet hur väcka läsglädjen och etablera ett livslångt intresse för böcker.

Nej, det kanske är alldeles för enkelt, regeringen! Rent av naivt.

KERSTIN WEYLER

Chefredaktör



Nya avsnitt av "Succession". TV-hösten är hemma.



Att läsningen fortsätter att minska bland barn och unga. Fast hjälper ett läsråd att fixa det?



SkolLedaren Utges av Sveriges Skolledarförbund

Chefredaktör och ansvarig utgivare
Kerstin Weyler
kerstin.weyler@skolledarna.se
08-567 06 201



SVERIGES
SKOLLEDARFÖRBUND

Postadress
Box 3266
103 65 Stockholm

Form och layout
Anders Gustafson
Editor Publishing

Omslagsfoto
Magnus Hartman

ISSN 0037-6515

Annonsbokning
Andrea Åhslund
072-015 06 93
andrea.ahslund@mediakraft.se

Tryck
Lenanders Grafiska

TS-upplaga 2020
7 800

FÖRBUNDSKANSLI
Vasagatan 48

Postadress
Box 3266
103 65 Stockholm

Kontakt
08-567 06 200
info@skolledarna.se
www.skolledarna.se

Ordförande
Matz Nilsson

Förbundsledare
Maria Andrén
Bergström

Utbildningspolitisk chef
Lena Linnerborg

Chefsförhandlare/rådgivare
Jerker Ambjörn
Monika Elowson
Britt Sundström

Professionsombudsman
René Wiltoft-Möller

Informatör
Eva Ahlberg

Arbetsrättsliga frågor
radgivning@skolledarna.se
08-567 06 200

Prenumerationer/medlemsregister
medlemsregistret@skolledarna.se
08-567 06 220

POSTTIDNING B

Sveriges Skolledarförbund
Box 3266
103 65 Stockholm

SMART.

jubileumskampanj SMARTBOARD

Köp 3 för
77 900 kr

ord.pris
28 990 kr/st

Alla funktioner
i skärmen
utan
licenskostnad



Netsmart fyller 20 år!

Ingår i jubileumskampanjen:

- Tre st SMART Board iQ MX
- iQ-modul med alla funktioner i skärmen
- Multitouch på Mac, Chromebook, Windows
- Onlineutbildning
- 5 års garanti
- 5 års SMART Remote Management
- Bidrag till Barncancerfonden



Alla kampanjer:



*Priser ex moms, frakt, installation och kemikalieskatt.
Erbjudandet gäller så långt lagret räcker, längst tom den 30 december 2021.

VI STÖDjer
BARNCANCER
FONDEN

netsmart 20 ÅR

Netsmart AB svensk distributör | www.smartboard.se | info@netsmart.se | 010-150 06 00